

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Челомбітько Т.В., аспірантка**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

В статті висвітлюються проблеми ефективного управління банківською діяльністю. Розкрито сутність складових елементів банківського менеджменту. Обґрунтовано практичне значення та необхідність банківського менеджменту для досягнення фінансової стійкості банку.

Ключові слова: банківський менеджмент, управління активами, капіталізація, банківська діяльність, фінансова стійкість.

В статье освещаются проблемы эффективного управления банковской деятельностью. Раскрыта сущность составляющих элементов банковского менеджмента. Обосновано практическое значение и необходимость банковского менеджмента для достижения финансовой стабильности банка.

Ключевые слова: банковский менеджмент, управление активами, капитализация, банковская деятельность, финансовая стабильность.

Problems of banking activity effective management process are considered in this article. The essence of bank management elements is eliminated. Practical importance of bank management for the achievement of financial banking stability is well grounded in the paper.

Key words: bank management, asset management, capitalization, banking activity, financial stability.

У сучасних умовах недостатній рівень банківського менеджменту зумовлює погіршення надійності банківської діяльності і навіть банкрутство деяких вітчизняних банків. Специфіка управління комерційними банками в тому, що останні змушені працювати в умовах нестабільної економічної ситуації. Це відбивається на якості банківських продуктів і засобах управління банківським портфелем.

Отже, питання удосконалення організації банківської діяльності в сучасних умовах належать до найбільш актуальних як у науковому, так і організаційно-методичному аспектах.

Проблема ефективного управління банківською діяльністю привернула увагу багатьох науковців та практиків. Зокрема питанню банківського менеджменту присвячені роботи О.Д.Заруби, О.І.Лаврушина. Особливу увагу організації управління ресурсами та фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах приділяють В.М.Кочетков, І.В.Сало, А.А.Мещеряков та інші вчені.

У зарубіжній практиці існує декілька способів підвищення ефективності управління банківською діяльністю, але необхідно визначити, які з них є найбільш дієвими в умовах економічних перетворень в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів проведення ефективного банківського менеджменту для досягнення стабільної діяльності банку та оптимізації фінансового управління в умовах невизначеності і ризику.

Банківська система є одним з найважливіших елементів економіки країни, тому ефективна діяльність комерційних банків сьогодні – особливо актуальне питання. Більшість комерційних банків України не має належного досвіду роботи, і внаслідок неефективного управління ресурсами значна їх частина зазнає фінансових труднощів, а деякі з них стають банкрутами.

Серед факторів, що впливають на діяльність вітчизняних банків, слід виділити: нерентабельність багатьох підприємств-клієнтів банку; інфляційні тенденції у грошово-кредитній сфері; нерозвиненість фондового ринку; значні коливання процентних ставок; неплатежі з боку клієнтів банку та підприємств щодо один одного; порушення фінансового законодавства; відсутність повноцінної інформації про учасників ринку [4].

Оскільки банк є системним підприємством, то до нього можна застосовувати підходи до управління, що розроблені для подібних структур.

Анрі Файоль (1841-1925) уперше проаналізував управлінську діяльність і в своїй роботі „Загальне і промислове управління” визначив її як об’єднання п’яти елементів: прогнозування і планування – „аналіз цифр і складання плану дій”; організація – „побудова структури підприємства”; розпорядження – „підтримка діяльності персоналу”; координація – „скріплення, уніфікація і гармонізація всіх видів діяльності і зусиль”; контроль – „контроль за тим, що все відбувається відповідно до встановлених правил і вказівок”.

Усі названі елементи сучасні автори незмінно включають у поняття управління банком: „Банківський менеджмент в загальному вигляді являє собою управління відносинами, що пов’язані зі стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням, контролем діяльності банку, управлінням фінансами, управлінням маркетинговою діяльністю, а також персоналом, що здійснює банківські операції” [7].

Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами і відносинами, що характеризують діяльність банку. Під процесами і відносинами розуміють сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності [7].

Водночас ефективне управління, що веде до успіху, припускає прогнозування та своєчасне передбачення можливих змін, пристосування до них і контроль за їх рухом. Акціонери, депоненти і працівники банку розраховують на такий рівень управління діяльністю банку, який зможе забезпечити безпеку фондів і

заощаджень, а також прибутковість операцій. У зв'язку з цим поняття ефективного управління охоплює такі основні напрями: стратегічне планування; маркетинг; управління технологічним розвитком; фінансовий контроль; підготовка кадрів [4].

На наш погляд, вітчизняні банки приділяють мало уваги розробці і впровадженню стратегії. Причинами цього є нестабільність економіки, політична напруженість, прагнення уникнути додаткових витрат, необхідних для реалізації процесу стратегічного управління, незацікавленість акціонерів. У результаті більшість банків не займається розробкою і впровадженням стратегії, в інших банках вона впроваджується на низькому рівні, а деякі тільки розпочинають розробляти стратегію. З точки зору стратегічного менеджменту, основне значення має постановка і організація досягнення мети. Оскільки для банку, з огляду на специфіку його роботи, особливе значення має управління фінансами, то у стратегії на перше місце виходить правильна постановка фінансової мети [7].

Визначення завдань та цілей діяльності банку створює передумови для розробки стратегічних планів. Найважливішою умовою забезпечення ефективного процесу стратегічного планування є розробка концепції розвитку банку, від правильного вибору якої залежить його ринкова стабільність у довгостроковому плані. Необхідність планування певною мірою зумовлена невідповідністю попиту, строків та обсягів банківських ресурсів, які забезпечують їх ефективне використання.

Однією з складових банківського менеджменту, яка безпосередньо впливає на ефективність роботи фінансової установи та її здатність виживати в конкурентному середовищі, є управління активами та пасивами банку. Сутність управління активами полягає в формуванні стратегії щодо напрямків та порядку розміщення власних та залучених коштів. В свою чергу банківські ресурси формуються в результаті пасивних операцій, тому особливу увагу потрібно приділяти управлінню пасивами, адже необхідною умовою будь-якої банківської діяльності є наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів. Основним завданням менеджменту пасивних операцій є залучення ресурсів для забезпечення активних операцій. Як видно з даних таблиці 1, за останні три роки структура ресурсів у процентному відношенні практично не змінилася. Головним джерелом банківських ресурсів є залучені та позичені кошти, частка яких становила на 01.01.2008 р. 88,4 % від загальної суми ресурсів. На власний капітал припадає 11,6 % усіх банківських ресурсів. Головною складовою власного капіталу є фонди банку, серед яких провідним є статутний фонд, що складає 61,6 % від власного капіталу банків.

Таблиця 1

Динаміка структури ресурсів комерційних банків України [2; 9]

Банківські ресурси	Частка в ресурсах банку, %		
	01.01.2006	01.01.07	01.01.08
Власний капітал банку	11,9	12,5	11,6
У тому числі:			
- статутний капітал	63,3	61,7	61,6
Зобов'язання	88,1	87,5	88,4
У тому числі:			
- кошти суб'єктів господарювання	32,5	25,8	21,2
- кошти фізичних осіб	38,5	35,6	30,9
- міжбанківське кредитування	16,9	22,8	29,4
Позичені кошти на міжбанківському ринку в загальній сумі ресурсів	14,9	19,9	26,0

Ефективна стратегія та динамічний розвиток банку можливі лише за наявності відповідного обсягу капіталу. Українська банківська система щодо капіталізації не розвивається, банки сьогодні недокапіталізовані. Отже, банкам України треба й далі накопичувати власний капітал. Для цього доцільно збільшувати акціонерний капітал, реалізовувати ефективну дивідендну політику, раціонально управляти власним капіталом. Залучення капіталу можливе кількома способами. Найчастіше це емісія акцій, емісія капітальних боргових зобов'язань (субординований борг), продаж активів, оренда нерухомості, залучення ресурсів з депозитних та недепозитних джерел.

Серед залучених і позичених ресурсів переважають депозити фізичних осіб (30,9%), хоча з 2006 р. спостерігається тенденція до зниження частки коштів фізичних осіб. Депозитна політика банку як складова банківського менеджменту являє собою комплекс заходів з формування депозитного портфеля, а також різноманітні форми та методи щодо реалізації конкурентних позицій на ринку депозитних послуг з метою забезпечення необхідних обсягів депозитних ресурсів [10].

До складу недепозитних ресурсів входять кредити, отримані в інших банках, та кредити, отримані від Національного банку України. Як видно з даних таблиці 1, обсяг коштів, позичених на міжбанківському ринку, за останні три роки збільшився і на 01.01.2008 р. складав 26,0% у загальній сумі банківських ресурсів. Управління

залученням коштів з недепозитних джерел є необхідним, щоб фінансовий менеджер мав змогу зробити оптимальний вибір із різних доступних на даний момент часу недепозитних джерел формування ресурсів.

Підвищення рівня капіталізації банків можливе шляхом злиття та поглинання. Статистика останнього десятиріччя свідчить про активізацію злиттів і поглинань у всьому світі (див. табл. 2).

Таблиця 2

Розвиток процесів злиттів та поглинань у фінансовій сфері у світі за період 2000-2006 рр. [3]

(млрд. дол. США)

Країни й регіони	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Економічно розвинені країни*	459,5	306,0	215,0	302,1	442,1	513,0	778,5
Інші частини світу	42,5	70,2	44,1	28,8	57,3	85,3	124,1
Загалом	502,0	376,1	259,1	330,9	499,4	598,2	902,5

*Австралія, Канада, Японія, Нова Зеландія, США, країни Західної Європи

Зарубіжний досвід свідчить про високу ефективність такого методу, результатом якого є підвищення інвестиційної привабливості банків, зниження операційних витрат та вартості послуг для клієнтів, а також розширення обсягу спектра фінансових послуг тощо [12].

Можна виділити як позитивні, так і негативні наслідки злиття та поглинань.

До основних позитивних моментів злиття та поглинання слід віднести наступні: підвищується ринкова капіталізація нового об'єднання; банк уникає необхідності ліквідації; з'являється можливість пропонувати ширший спектр послуг та у більшому обсязі; підвищується інвестиційна привабливість банку для іноземного інвестування; відбувається пожевлення ринкової кон'юнктури, оскільки знижуються відсотки за кредитами та вартість послуг банку; нове об'єднання стає більш конкурентоспроможним; банки дотримуються вимог законодавства щодо встановлених нормативів; розширюється клієнтська база та сфера діяльності.

Серед недоліків злиття та поглинання можна виділити такі: загроза монополізації фінансових послуг; монополий вплив на промисловість країни; масові звільнення працівників однакових підрозділів [12]. Злиття банків впливає на менеджмент об'єднаного банку, а успіх фінансово-кредитної установи значною мірою залежить від її менеджменту. Якщо менеджери банків – учасників об'єднання не зможуть працювати злагоджено, виникає небезпека втрати найкращих управлінців.

За умови успішного об'єднання банків слід очікувати стабілізаційного ефекту, підвищення рівня капіталізації банківської системи й започаткування нового етапу в розвитку банківського середовища в Україні.

Також великого значення набуває присутність іноземного капіталу в розвитку банківської системи України. За даними журналу The Banker, у 2007 р. лідерами серед світових банків за рівнем статутного капіталу стали банки, що наведені у таблиці 3. Дані таблиці свідчать, що найменший статутний капітал серед наведених банків має Santander Central Hispano у сумі 46805 млн. дол. США, а загальна сума статутного капіталу цих банків становить 722525 млн. дол. США [3].

Таблиця 3

Найбільші банки світу за рівнем статутного капіталу [3]

Місце	Назва	Країна	Статутний капітал, млн. доларів США
1	Bank of America Corp	США	91065
2	Citigroup	США	90899
3	HSBC Holding	Великобританія	87842
4	Credit Agricole Group	Франція	84937
5	JP Morgan Chase It Co	США	81055
6	Mitsubishi UFJ Financial Group	Японія	68464
7	ICBC	Китай	59973
8	Royal Bank of Scotland	Великобританія	58973
9	Bank of China	Китай	52512
10	Santander Central Hispano	Іспанія	46805

Паралельно візьмемо десятку найбільших банків України (див. таблицю 4). За станом на 1 жовтня 2007 р. вони разом володіли 14034 млн. грн., або 2779 млн. дол. США. Порівняння виходить не на користь банків України, і постає проблема протистояння вітчизняної банківської системи іноземним банкам.

Тож можна визначити переваги та недоліки процесу входження іноземних банків на національний ринок.

До переваг можна віднести такі: підвищення ефективності діяльності банків, зумовлене посиленням конкуренції; удосконалення системи управління банківськими ризиками; підвищення ефективності банківського нагляду і регулювання банківською діяльністю. Розширення присутності банків з іноземним капіталом на

українському банківському ринку сприяє подальшому впровадженню сучасних банківських технологій; міжнародного досвіду ведення банківської справи; підвищення кваліфікаційного рівня банківських працівників (адже вони будуть вимушені працювати за європейськими стандартами надання банківських послуг); принципів корпоративного управління в банківську справу.

Основним негативним фактором є те, що присутність іноземних банків може послабити позиції ще недостатньо розвиненої банківської системи України. Вітчизняні банки, які не спроможні на рівних конкурувати з іноземними, можуть збанкрутувати, що, у свою чергу, може призвести до фінансової нестабільності.

Таблиця 4

Статутний капітал найбільших банків України на 01.10.2007 р. [3]

Місце	Назва	Статутний капітал, тис. грн.	Еквівалент, тис. дол. США
1	Приватбанк	2713250	537277
2	Укрсиббанк	2575000	509901
3	Райффайзен банк „Аваль”	2099935	415829
4	Укрексімбанк	1286000	254653
5	„Форум”	1121000	221980
6	Укрсоцбанк	1020000	201980
7	Укрпромбанк	942000	186535
8	Брокбізнесбанк	800000	158416
9	Перший український міжнародний банк	755274	149559
10	Ощадбанк	722000	142971

Тож, з метою пом'якшення негативних наслідків створення в Україні філій іноземних банків, доцільним є встановлення відповідних критеріїв допуску іноземного капіталу на вітчизняний фінансовий ринок. Так, у Китаї для того щоб відкрити філію, іноземний банк повинен мати у своєму розпорядженні активи не менше 20 млрд. дол. США, а власний капітал філії має бути не меншим 100 млн. дол. США, причому 30% цієї суми резервується у НБК [3].

В цілому прихід іноземних банків на національний банківський ринок може стати вагомим фактором прискорення процесів розвитку банківського сектора внаслідок посилення міжбанківської конкуренції.

У вітчизняній науковій літературі приділяється недостатня увага детальному дослідженню стратегічних альянсів страхових компаній і банків, питанням ефективного механізму їх взаємодії. Так, у 1997 р. найбільший швейцарський банк Credit Suisse злився з Winterthur – другою за розміром страховою компанією цієї країни, й у зв'язку із цим почав продавати населенню через мережу своїх відділень страхові поліси Winterthur. Такі ж тенденції простежуються в мережі британських банків, а італійська страхова компанія INA і банк BNL створили спільне відділення типу bancassurance [3]. Важливий напрям взаємодії страхових компаній і банків в Україні – це запровадження спільних технологій продажу фінансових (страхових і банківських) послуг на вітчизняному ринку. Прагнення банків до створення стратегічних альянсів ніколи не було таким сильним як сьогодні, оскільки від реалізації цієї бізнес-моделі банки одержують ряд важливих переваг.

По-перше, розширення набору послуг банку при обслуговуванні клієнтів позитивно впливає на його імідж і забезпечує додаткові конкурентні переваги для просування власних проектів. У банку з'являється можливість створювати універсальніші та цікавіші фінансові програми як для корпоративних клієнтів, так і для фізичних осіб.

По-друге, банк виграє від продажу полісів страхування, оскільки виручені гроші розміщуються на депозитному рахунку страхової компанії у цьому ж банку. Згодом на депозиті накопичується значна сума. У такий спосіб створюється довгострокова та відносно дешева ресурсна база із залучених страхових резервів, сформованих за укладеними при посередництві банку договорами (як правило, велика частина резервів страхових компаній розміщується саме на банківських депозитах).

По-третє, банк отримує додаткові комісійні (безризикові) доходи. Наприклад, майже всі страхові компанії виплачують банкам комісійну винагороду в розмірі 10-20% від суми отриманих страхових платежів [11]. А досвід закордонних банків свідчить, що сьогодні близько третини прибутку вони одержують від реалізації страхових продуктів. У Європі із застосуванням цього каналу збуту продається кожен третій поліс страхування.

По-четверте, банк отримує змогу кредитувати юридичних та фізичних осіб під заставу полісів страхування життя або з використанням страхової гарантії повернення кредиту страховиком у разі неплатоспроможності позичальника.

По-п'яте, частину залучених ресурсів страхова компанія спрямовує на купівлю валюти для формування валютних резервів, за що банк одержує додаткові комісійні доходи. Валютний довгостроковий депозит також розміщується у цьому ж банку.

По-шосте, ідеальний варіант для банку – володіти значним пакетом акцій страхової компанії. У цьому разі за рахунок прибутку страховика підвищується капіталізація спільного бізнесу. Крім того, взаємодіючи зі страховою компанією, банк диверсифікує та мінімізує свої ризики [11]. Успішність подальшого процесу капіталізації банківської системи України залежить від тих методів і форм управління капіталом, що використовуватимуться як НБУ, так і самими банками.

Таким чином, комплекс заходів, спрямованих на оптимальне управління активами та пасивами, є одним з ключових елементів ефективної діяльності банків.

У сучасних умовах вирішального значення набуває маркетингова складова банківської діяльності, якою повинні бути охоплені як управлінські, так і операційні банківські процеси. Важливим стає пошук нових, орієнтованих на маркетинг способів організації банківської роботи, перебудова й удосконалення тих, що існують, а також розробка нових бізнес-процесів. Більшість українських банків нині усвідомлюють необхідність упровадження маркетингу у свою діяльність. Оскільки маркетинговий підхід стосується практично всіх складових частин діяльності банку, процес перебудови його роботи перетворюється на досить складне управлінське завдання, яке вимагає обліку всіх внутрішніх взаємозв'язків, їх взаємних впливів, формалізованого управління, документального оформлення всіх функціональних і організаційних процесів [7].

Управління технологічним розвитком – це найважливіша умова забезпечення конкурентоспроможності. Вона припускає широке впровадження інформаційних технологій у банківську діяльність. Для того, щоб адекватно організувати і оцінити діяльність комерційного банку потрібен значний обсяг даних, а система інформаційної підтримки може забезпечити фахівців можливістю оперативного і гнучкого управління фінансовим станом.

Під фінансовим контролем банку зазвичай розуміють: контроль НБУ та інших органів, внутрішній контроль і контролюючу роль законодавства.

Дуже важливим є процес підготовки персоналу, який може проводитись за трьома основними напрямками:

1. У межах інституції (вивчення загальних основ банківської справи).
2. Внутрішньобанківська діяльність з підвищення кваліфікації.
3. Стажування в межах країни і за кордоном.

Важливою формою підготовки персоналу є проведення навчальних семінарів для ознайомлення з новими елементами банківської стратегії [4].

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості банків – це необхідна умова ефективного функціонування економіки України. Серед головних напрямів ефективного управління вітчизняними комерційними банками, з метою підвищення їх конкурентоспроможності та фінансової стабільності, слід виділити такі:

1. Активне застосування процедури реорганізації банків шляхом приєднання або злиття, а також реструктуризації банків шляхом закриття (продажу) збиткових філій (безбалансових відділень).
2. Посилення вимог щодо надійності новостворюваних іноземних банківських установ шляхом встановлення відповідних критеріїв їх допуску на український ринок.
3. Створення належного законодавчого та економічного середовища для підвищення рівня капіталізації банків, а саме – оптимізація податкового законодавства, розвиток іпотечного та фондового ринків.
4. Забезпечення пропорційного зростання капіталу та обсягів активно-пасивних операцій для збалансування активів і пасивів за строками погашення.
5. Підвищення прибутковості банківських операцій за рахунок кредитування та обслуговування реального сектора економіки та населення.
6. Поліпшення інформаційної забезпеченості і комп'ютеризації банківських операцій.
7. Підвищення рівня банківського менеджменту, корпоративного управління для ліквідації недоліків у системах ризик-менеджменту та внутрішнього контролю.

Банківський менеджмент, насамперед, має забезпечити належну фінансову стійкість кредитної установи, бо нездатність задовольняти потреби клієнтів банку в перерахуванні коштів може не просто підірвати конкурентні позиції на ринку чи навіть призвести до банкрутства окремо взятого банку, але й викликати низку фінансових проблем у багатьох інших банківських установ і, у кінцевому підсумку, поставити під сумнів платоспроможність усієї кредитної системи країни.

Література:

1. Закон України „Про банки і банківську діяльність” від 07.12.2000 р. № 2121-III зі змінами і доповненнями від 20.09.2001 р. № 2740-III // Додаток до „Вісника НБУ” „законодавчі і нормативні акти з банківської діяльності”. - 2001. - № 1.
2. Динаміка фінансового стану банків України на 1 січня 2008 року // Вісник НБУ. - 2008. - №2. - С. 62-63.
3. Д'яконова І. Пошук стратегії розвитку банківської системи України в умовах глобалізації фінансових ринків // Вісник НБУ. - 2008. - №2. - С. 26-31.

4. Кочетков В.М. Організація управління фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах: Монографія. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. - 300 с.
5. Лобанова А.Л. Ресурсна політика комерційних банків України // Фінанси України. - 2005. - №1. - С.88-95.
6. Марцин В.С. Проблеми і шляхи підвищення капіталізації банківських установ в управлінні капіталом банку // Фінанси України. - 2007. - №2. - С. 77-88.
7. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 608с.
8. Основи банківської справи та управління кредитними ризиками: Навч. посіб. / О.В.Гєєць, В.М.Домрачев, С.Л.Лондар. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. - 237с.
9. Основні показники діяльності банків України на 1 січня 2008 року // Вісник НБУ. - 2008. - №2. - С.25.
10. Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навч. посіб. - Суми: ВТД „Університетська книга”, 2007. - 314с.
11. Фурман В. Перспективи створення альянсів страхових компаній і банків в Україні // Вісник НБУ. - 2005. - №4. - С. 20-22.
12. Черкашина К.Ф. Підвищення рівня капіталізації банків як передумова інтеграції до європейського фінансового ринку // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №3. - С. 49-55.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2008 р.